

研修企画

ビジネス・エニアグラム活用 実践・リーダーシップ研修

人は誰でも素晴らしい才能をもっている
相互成長対話が心理的安全性を高める

2024年**月**日

企画書No.CAP*****

株式会社CAP総研

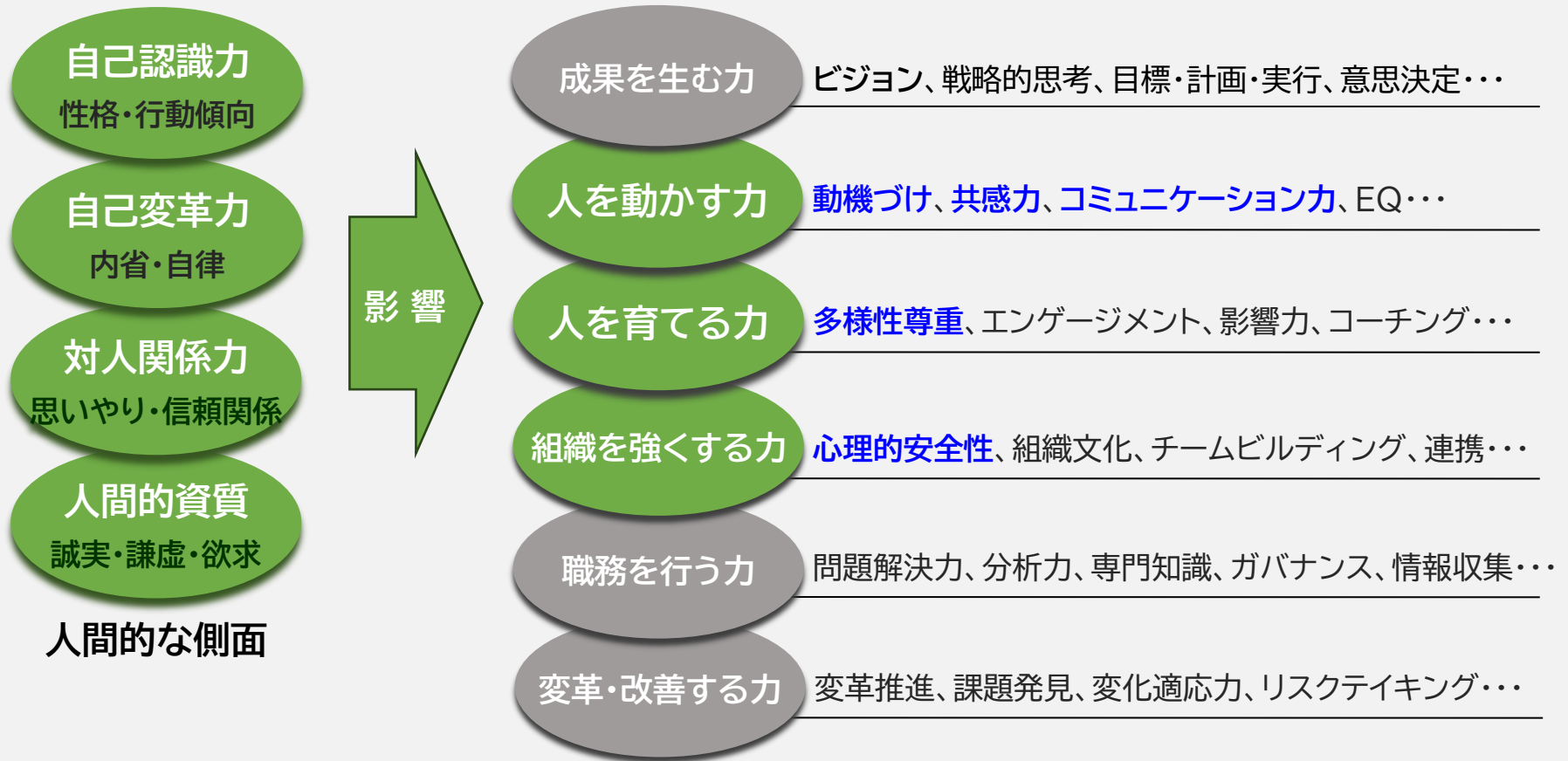
企画の背景

1. 新任の管理者は、往々にしてマネジメント・バランス(成果づくり・人づくり・組織づくり)が悪く、目先の成果達成に追われ、ヒューマンスキルが要求される部下育成や組織強化には自分流になるか、方法を知らないケースが多く見られます。
2. このヒューマンスキル(人間性)を高めて協働能力を強化するには、自分流(偏り)の弱点を深く認識し、偏りのない本来のマネジメント行動を身に付ける必要があります。
3. 一方、管理者の人間性は部下にとっては心理的環境であり、組織の心理的安全性を高めて従業員エンゲージメントを向上させるためにも極めて重要な側面です。
4. しかしながら、人間性は性格や価値観に左右される部分が多く容易に変えられるものではないため、管理者育成におけるネックとなっております。
5. 以上の問題を踏まえて、この研修は管理者の人間的な成長と組織の心理的安全性を高めるヒューマンスキルを身に付ける方法を体験的に学習するものです。世界的な人間学であるエニアグラム心理学に基づく行動変容理論と、弱みを開示し合って共に成長し合う対話の実践を通して効果を実感し、自己開発への自走力を持てることをねらいとしております。

前提

この研修は、種々あるリーダーシップ・コンピテンシーの中でも人を動かす力、人を育てる力、組織を強くする力の強化を目的に、それらに最も影響する人間的な側面(自己認識力、自己変革力、対人関係力、人間的資質)の改善を狙いとしています。

リーダーシップ・コンピテンシー(相互に補完し合いながら機能する)



研修概要

研修名 : **実践・リーダーシップ研修**

ねらい : **心理的に安全な関係をつくり、挑戦するチームを生むリーダーを目指す。**

- ① 自分の行動パターン(偏り)が生む悪影響を認識する。(課題認識)
- ② 自分の偏りを生む潜在心理を知って人間的に成長する。(人格形成)
- ③ 弱みを見せ合い共に成長する関係をつくり部下のエンゲージメントを高める。(育成能力)
- ④ オープンなコミュニケーションを実現し、挑戦するチームを生み出す。(リーダーシップ)

手 段:

【成長課題の明確化】

エニアグラム心理学で判断行動を生む潜在心理を自己認識し、成長課題を明確化する。

【自己変革に挑戦】

自分流のマネジメント(偏り)が周囲に悪影響していると気づき、自己変革に挑戦する。

【対話による部下育成】

相互成長対話の実践で、弱みを見せ合える感情的信頼をつくり、育成サイクルを回して部下育成を実践する。

【組織強化への自走力】

現実の課題解決に取り組み、対話による心理的安全性の重要性を確信し、組織強化への自走力を持つ。

対 象 : 新任課長

期 間 : 約6週間、集合研修(4時間×2回)+個人面談(60分×2回) 但し、集合研修は2分割する。

講 師 : 株式会社CAP総研 代表取締役 髭 彰/佐々木 徹

研修形態:全てオンライン(ZOOM利用)

期待効果

- マネジャーが人間的な弱みを是正し、本来のリーダーシップを発揮する。
- 組織の心理的安全性が高まり、部下のエンゲージメント(貢献意欲)が高まる。

よくある推定問題		実践から学ぶ	期待効果(ねらい)	
管理者個人の問題	▶ リーダーシップが弱い。 (目的共有不足、統率力不足、など) ▶ 部下育成力が弱い。 (部下に甘い、強権的すぎる、など) ▶ 意思疎通力が低い。 (伝達力が弱い、連携力不足、など) ▶ 達成力が低い。 (状況判断力不足、実行力不足、など) ▶ 問題意識が低い。 (課題認識が低い、保守的、など)	【成長課題の明確化】 エニアグラム心理学で判断行動を生む潜在心理を自己認識し、成長課題を明確化する。	管理者個人への効果	▶ 人間的な弱み(悪影響)を是正し、対人活用力や状況判断力等を高め、本来のマネジメント行動を身に付ける。 ▶ 互いに刺激し合って共に成長するための対話を実践し、現状問題の改善・改革に向かってリーダーシップを発揮し始める。
		【自己変革に挑戦】 自分流のマネジメント(偏り)が周囲に悪影響していると気づき、自己変革に挑戦する。		
		【対話による部下育成】 相互成長対話の実践で、弱みを見せ合える感情的信頼関係をつくり、育成サイクルを回して部下育成を実践する。		
組織の慢性的な問題	▶ コミュニケーションが不足。 (風通しが悪く問題が上がらない、情報共有が悪く連携が進まない、など) ▶ 当事者意識が低い。 (目標達成が悪い、問題意識が低い、不満が多い、主体性が低い、など) ▶ 生産性が低い。 (無駄が多い、PDCAが回らない、など) ▶ 有望人材の離職者が増えている。 ▶ 人間関係が悪い。 ▶ 次期リーダーがいない。	【組織強化への自走力】 現実の課題解決に取り組み、対話による心理的安全性の重要性を確信し、組織強化への自走力を持つ。	組織への効果	▶ 組織の心理的安全性が高まり、何でも言い合えるオープンなコミュニケーションが芽生え、メンバーのエンゲージメントが高まる。 ▶ メンバーの主体性が高まり、達成意欲、情報共有、生産性、組織連携力などの慢性的な組織課題が改善する。
			人事側の効果	▶ 自社固有の組織強化戦略、人事評価の在り方、人材育成施策を検討するヒントが得られる。

期待効果(管理者が自分流の問題を改善し本来の育成行動ができる)

管理者 タイプ	自分流の問題例	本来の育成行動例
1	- 失敗を恐れて任せられず、仕事を抱え込みすぎる。 - 細かく指摘するため、部下の意欲を減退させる。 - 部下の反応を無視して、正論、べき論をぶつけてしまう。	- 批判的になりがちな自分の弱みを話し、相手の気持ちを聞くようになる。 - 間違いよりもできている部分や可能性に目を向ける。 - プロセスや手順に拘らず、ゴールを意識して教えることができる。
2	- 助けすぎて依存させ、部下の成長を遅らせてしまう。 - 嫌われたくないので、部下の悪い点をはっきり言えない。 - 部下のためになると勝手に思い込んで指導してしまう。	- 人に合わせる自分の弱みを話し、相手の気持ちを謙虚に聴けるようになる。 - 相手からの感謝を期待せずに指摘やアドバイスができる。 - 自分が与えたいことではなく、相手が必要なものを提供する。
3	- 成果優先で部下の気持ちを汲まないため関係が深まらない。 - 自分にとって価値があるか否かで人を見てしまう。 - 一方的に指示し、ついて来れない部下を疎んじてしまう。	- 気持ちが分らない自分の弱みを話し、相手と気持ちを通じ合うようになる。 - 自分を主張する前に、相手の気持ちを真摯に聴き取る。 - 効率と早さで進めず、相手が付いて来るまで待てる。
4	- 事象を湧いた感情で捉え、合理的・客観的な対応ができない。 - 自分らしい言葉で表現し、うまく部下に伝わらない。 - 自分の感性に合わない人や仕事を遠ざけてしまう。	- 感情的な好き嫌いで判断する弱みを話し、親密な関係を築くようになる。 - 感情の世界から抜け出し事実・論理・数字をベースに話す。 - 気持ちが揺れる前に、相手の成長に何が必要かを考える。
5	- 知識や方法が明らかでないと行動できない。 - 意見を出し惜しみするので何を考えているのか分からない。 - 自分の考えにこだわり、合理的だが部下の気持ちを汲めない。	- 傍観的で気持ちが分らない弱みを話し、気持ちを触れ合うようになる。 - 考えがまとまっても途中で考えをこまめに発言できる。 - 思いを共有し、批判者ではなく共に行動する協働者になる。
6	- 確かな手順に頼って保守的な指導になってしまう。 - 失敗を予測して任せきれず、部下への確認が多くなる。 - 部下の反応が気になって厳しい事を明確に指摘できない。	- 慎重で保守的になりがちな弱みを話し、信頼を深めるようになる。 - 安全を考える前に相手の成長を期待して任せる。 - 相手からのネガティブな反応を予測せず、自分の判断を信じて発信する。
7	- 部下の話を最後まで聞かず、話しをかぶせてしまう。 - 自分の考えで部下を振り回してしまう。 - 部下の気持ちに配慮せず、自分を優先し過ぎる。	- 自己中心的になりがちな弱みを話し、気持ちを理解するようになる。 - 自分の話す時間を減らし、相手の話をじっくり聴く。 - 考えを広げすぎないで、問題の本質をじっくり掘り下げる。
8	- 異論に対抗して議論にならず、協働が難しくなる。 - 威圧的に意見を押し通し、部下を萎縮させ自立を妨げる。 - 手応えある応答を求めて追い込み、脅威を感じさせる。	- 自分を押しつける弱みを話し、相手の悩みを聴くようになる。 - できない相手をダメ扱いせず、温かい心で接する。 - 一刀両断する前に、相手の成長を願って優しく見守る。
9	- 問題を軽く見て先送りし、後で問題が大きくなって慌てる。 - 容易な事から手を付けて優先順位を間違う。 - 対立を恐れて葛藤をさけ、疑問や指摘を先送りする。	- 主張できずに同調してしまう弱みを話し、意見を交換するようになる。 - 問題を先送りすることをやめて重要事項を優先する。 - 相手のために見えることを指摘する。

期待効果(過去の受講者の声)

- ◆自身の傾向が見事に言語化されていて、納得できてパフォーマンスを出す方法が分った。
- ◆自分を変える必要を感じていたが、その方向とやり方が具体的に解ってありがたかった。
- ◆1on1対話が業務の話だけだったが本来の育成目的に戻せた。
- ◆相手の特性に合った接し方が分かり、コミュニケーションが良くなっている。
- ◆何よりもメンバーから主体的な発言が増えて驚いています。
- ◆自分のヒューマンスキル(言えない、聴けない)を修正する具体的な方法につながっている。
- ◆若い人を指導する言い方に困っていたが、人間的な特性を意識すればできると実感した。
- ◆失敗を恐れる心理が分かり、進んで前に出るようにして発信を増やすようにしている。
- ◆傾聴できなかった理由が分って、これから変えて行けると思う。
- ◆成果優先のためにメンバーを苦しめていたと気づかされた。
- ◆自分の言い方が伝わらないのは心理が影響していたと分かった、すっきりしました。
- ◆講師の方の意見がとても参考になった。自分に合ったアドバイスがもらえた。
- ◆上の人も受けた方がいいと思います。(人事への希望です)

学習のねらいと効果を生む理由

<学習のねらい>

1. 成長課題を見つける

自己評価質問への回答から自分の課題を事前認識する
防衛心理の影響を認識し成長を阻害する心理要因に気づく

2. 自分と他者を深く知る

自分の性格タイプと性格を生む潜在心理を知る
マネジメントの改善点が潜在心理から生じていることを認識する

3. 人間力を研く

潜在心理の影響に気づいて真の成長課題を明確にもつ
豊かな人間性を発揮するための具体的な方法を知る
自分に合ったリーダーシップ・スタイルを獲得する

4. 何でも話せる関係をつくる

“ぶっちゃけトーク”の実践で心理的に安全な関係をつくる
双方向のフィードバックを可能にし共に成長する

5. 個性に合った育成をする

部下の個性に合った接し方、育成方法を身につける
人を動かす三原則を学習する

6. 実体験でマインドチェンジする

①メタ認知

エニアグラムで判断行動を生む潜在心理をメタ認知し、自己流の判断が周囲に悪影響していると気づく。

②行動変容

エニアグラム活用の行動変容理論に基づいて自己変革に挑戦する。

③現実対応

対話を実践し、現実の組織課題や自己開発に取り組む。

④協働感

成長課題を共有し、互いに刺激し合って成長を支え合う。

意識変革

行動を変えた効果を実感し、意識変革が起きる。

<効果を生む理由>

①内発的動機付けになって成長意欲を喚起する。

②性格や行動パターンを生んでいる潜在心理を知って自分を客観的に見つめる。

③行動の偏りとその心理に気づき本当の成長課題を認識する。

④人間的に成長する方法を知り自己効力感が上がる。

⑤弱みの開示が心理的安全な関係をつくり行動変容しやすい環境ができる。

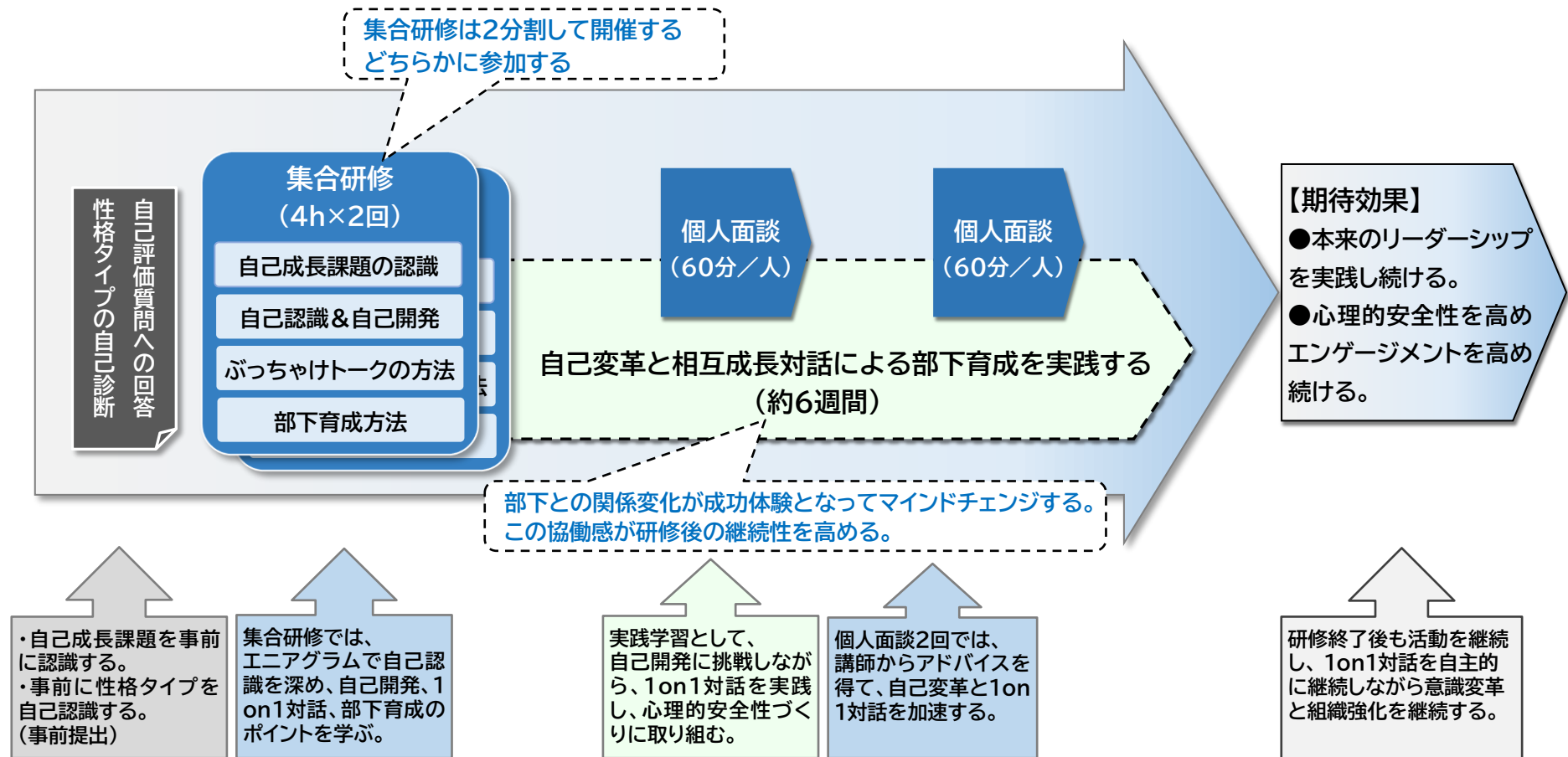
⑥個を生かす育成方法を知り育成行動に自信をもつ。

⑦協力者と変われる環境によって成功体験できる。

⑧学習→実践→個人面談フォローのプロセスが成長を加速し、行動変容の効果を実感することでマインドチェンジする。



研修プロセス（学習と実体験が意識変革を生む）



学習内容とねらい

	時間	学習項目	ねらい
事前学習	受講前 2週間	1)自己評価質問への回答(事前提出) 2)エニアグラム・タイプの自己診断(事前提出)	・自身の成長課題について質問に回答し、自分の成長課題を事前に認識する。 ・自分の性格タイプを自己診断し、自分の行動パターンを認識する。
集合研修	第1日	オープニング ・研修のねらいとプロセス ・研修の基本コンセプト	・研修から何を学び、何を行うのかを理解する。 ・『相互成長関係(心理的安全性)』が組織力の基盤であることを学ぶ。
	13:00 17:00	第1章 成長課題を見つけよう ・自己評価質問の考察 ・メンバーのエンゲージメントを高めるには ・組織の悪循環と無意識の三悪	・職務能力と協働能力の両面から自分の成長課題を認識する。 ・従業員エンゲージメントはチーム力に左右されることを学ぶ。 ・慢性的な組織問題の解決には、自己防衛心理を断ち切る必要があることを学ぶ。
		第2章 自分を知る ・世界的人間学“エニアグラム”とは ・タイプの特徴と行動パターンの根元 ・[演習]潜在心理の悪影響を知る	・人間学“エニアグラム”を用いて、自分の性格や判断行動の傾向を知る。 ・自分の行動パターン(自分流)を生んでいる心理的根元(囚われ)を理解する。 ・自己成長や組織成長に内面の心理がどのような悪影響を及ぼしているか認識する。 ・他者の性格や行動傾向を知って相互理解を深める。
		第3章 自分を成長させる ・人が変わる7条件とは ・行動変容メカニズム(成長への試練) ・[演習]人間的に成長する方法とは	・新しい判断行動を取り入れる方法を学び、自己変革によって人間性の幅を広げ、柔軟な思考や状況対応力を高めるための実践方法を学ぶ。 ・無意識の動機(囚われ)に気づき、自己成長、組織成長のために潜在力を発揮する方法を内発的に学ぶ。
	第2日	第4章 9タイプのリーダーシップ ・顕在的強み+潜在的強みを活かす ・成長マインドセット [演習]自分に合ったリーダーシップを確立するには	・自分に合ったリーダーシップ・スタイルを身に付ける。 ・努力すればできるリーダーシップ・スタイルに加えて、潜在的にもっているリーダーシップ・スタイルを手にすることで、素晴らしいリーダーになれることを理解する。
	13:00 17:00	第5章 相互成長関係をつくる ・相互成長対話の基本原則と実践方法 ・[演習]ぶっちゃけトークを練習しよう	・相互成長対話の実践が心理的安全性ある関係(環境)をつくり、部下のエンゲージメントを高めることを理解し、そのやり方を体験的に学習する。
		第6章 部下を育てる ・育成サイクルと部下支援の基本 ・潜在力を引き出す部下育成のヒント ・個性に合った接し方、関係の作り方 ・[演習]個を生かす育成をするには	・自分流儀をやめて相手の個性にあった支援方法や信頼関係をつくる方法を学ぶ。 ・育成サイクルの重要さと支援行動の基本を学ぶ。 ・タイプに合わせた強みを伸ばす指導方法と人間的な弱みを是正する方法を学ぶ。 ・人間関係を良くする接し方を学ぶ。
	研修直後	・決意表明(WEB入力) ・アンケート記入(WEB入力)	・即実践する決意を宣言する。
実践と 個人面談	研修後 約6週間	・学習内容を実践する。 ・個人面談を受ける。	・相互成長対話を体験しながら自己変革と部下育成を実践し、その効果を実感する。 ・講師との個人面談(2回)によって自己変革や部下育成のポイントを納得する。

プログラムは事情により変更される可能性があります。

手段1：自己評価質問で成長課題を認識する

受講者本人がエクセルファイルに記入し、直接弊社にメールで提出して頂きます。
質問内容はカスタマイズ可能です。

①内発的動機付けになって成長意欲を喚起する。

研修受講者様

事前質問回答用紙 ＜受講者記入＞

株式会社CAP総研

研修受講に際し、事前にお考えをまとめて頂く目的から、下記の質問に回答してください。

【注意】回答は1セル**120文字以内**でお願いします。

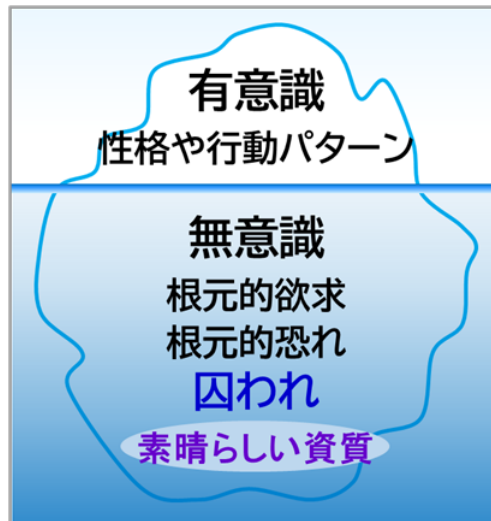
質問	受講者氏名 (記入者)	所属／役職	あなたの職務遂行能力(仕事の能力)について、成長すべき課題を説明してください。	あなたの対人能力や人間性(ヒューマンスキル)について、成長すべき課題を説明してください。
回答				

お願い：記入したこの用紙は、研修時に印刷して持参するか、または見れる状態にしておいてください。

手段2: エニアグラム心理学で自他を深く認識する

エニアグラムは単なる性格分類ではなく、
人間の心理を解明している世界で認められた人間学である。

②性格や行動パターンを生んでいる潜在心理
を知って自分を客観的に見つめる。



各性格タイプ毎に無意識の心理があり、
性格や行動パターンに影響している。



エニアグラムの図形と9つの性格タイプ（実際には108タイプに分類される）
タイプの名称はCAP総研のオリジナル

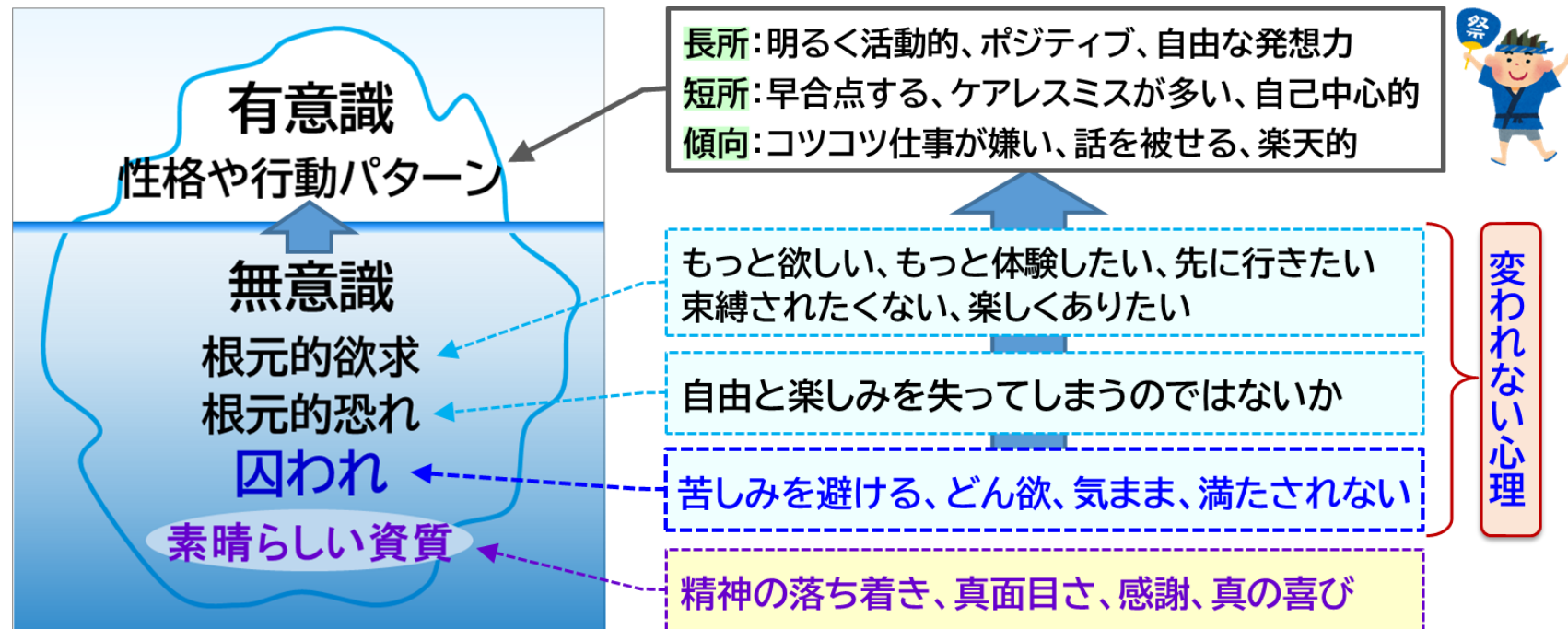
- ・エニアグラムは『人間は9つの本質を持つ』とする理論。ギリシャ語のエニア(9つ)とグラモス(図)からの造語。
- ・2000年以上の歴史があり、20世紀になってスタンフォード大学を中心に研究が進められ、現代の心理学と融合して発展してきた。
- ・『世界で最も優れた人間類型論』と評され(米国タイム誌)、多く大学の履修科目にもなっている。
- ・どの分類方法よりも深く潜在心理を解明しているため応用範囲は非常に広く、映画・ドラマ・小説のキャラクター設定に、学校での指導やカウンセリングにも使われている。
- ・トヨタ、IBM、Googleなど、多くの企業で社員教育に活用され、国内ではソニーが最初に導入した。

手段2: 変わらない心理に気づけるから成長できる ～エニアグラムを使う理由～

例えば、タイプ7(自由に楽しみたい人)の場合、
否定的なことを避けて先に行きたがる傾向を是正することができ、
落ち着いた洞察力で本質を見抜けるように成長できる。

③行動の偏りとその心理に気づき
本当の成長課題を認識する。

タイプ7の例

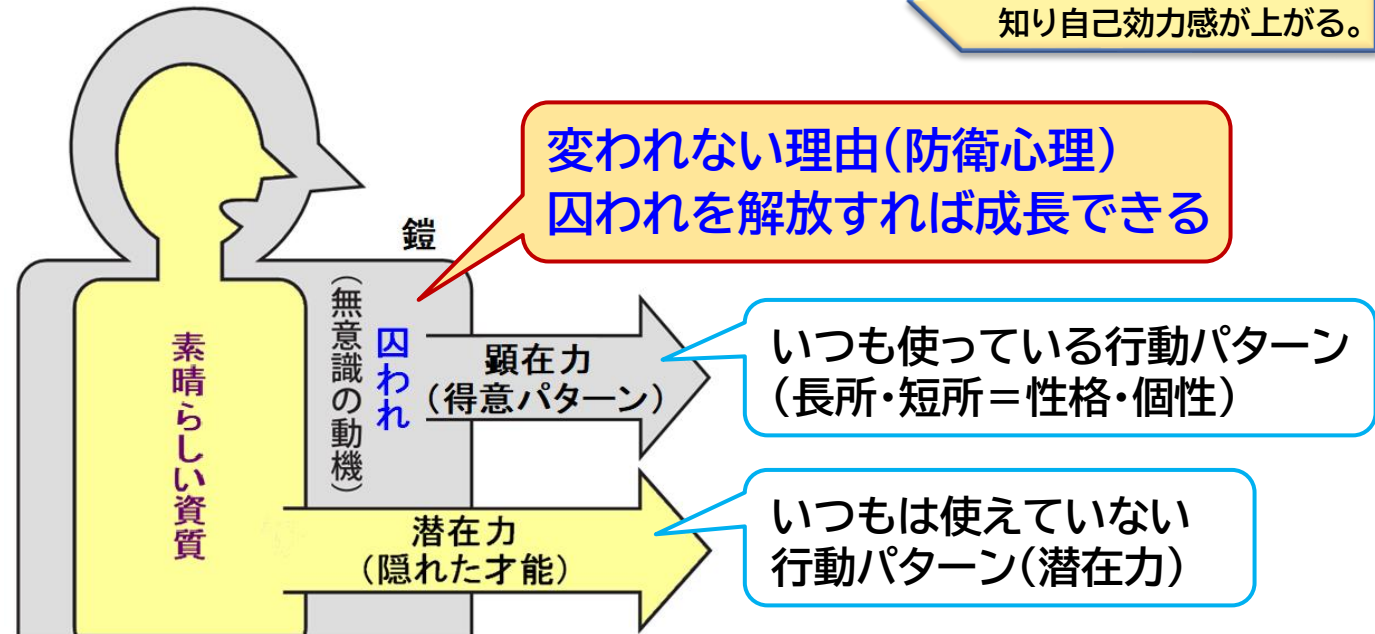
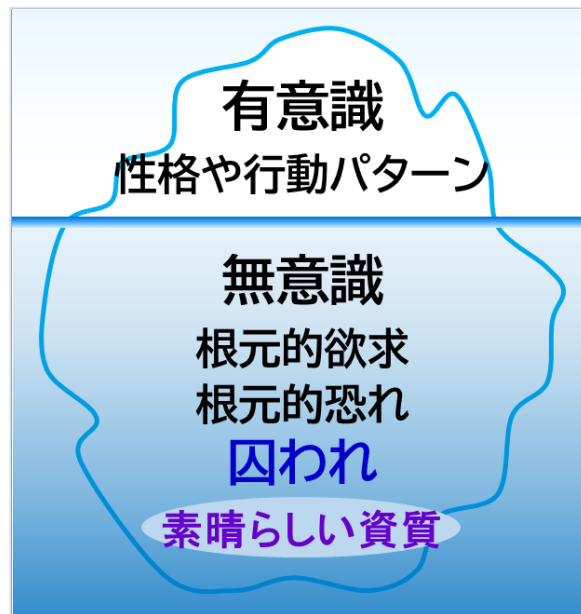


～内面の動き～

- ・タイプ7は、これから起きる肯定的な体験に興奮して新しいことを求める。(もっと良いものが手で手に入るはずだ)
- ・自分の痛みや不安を認めることを回避し、不安が浮上しないように頭を一杯にすることで支えを得ようとして活動に走る。

手段2: 変われない理由を解放すれば人間的に成長できる

④人間的に成長する方法を知り自己効力感が上がる。



根元的恐れと根元的欲求

根元的恐れは、人間がもっている心理的な恐れであり、それを取り払おうとして根元的欲求が生まれる。これらは動機の源泉となって、人の性格や行動パターン(偏り)を決めている。

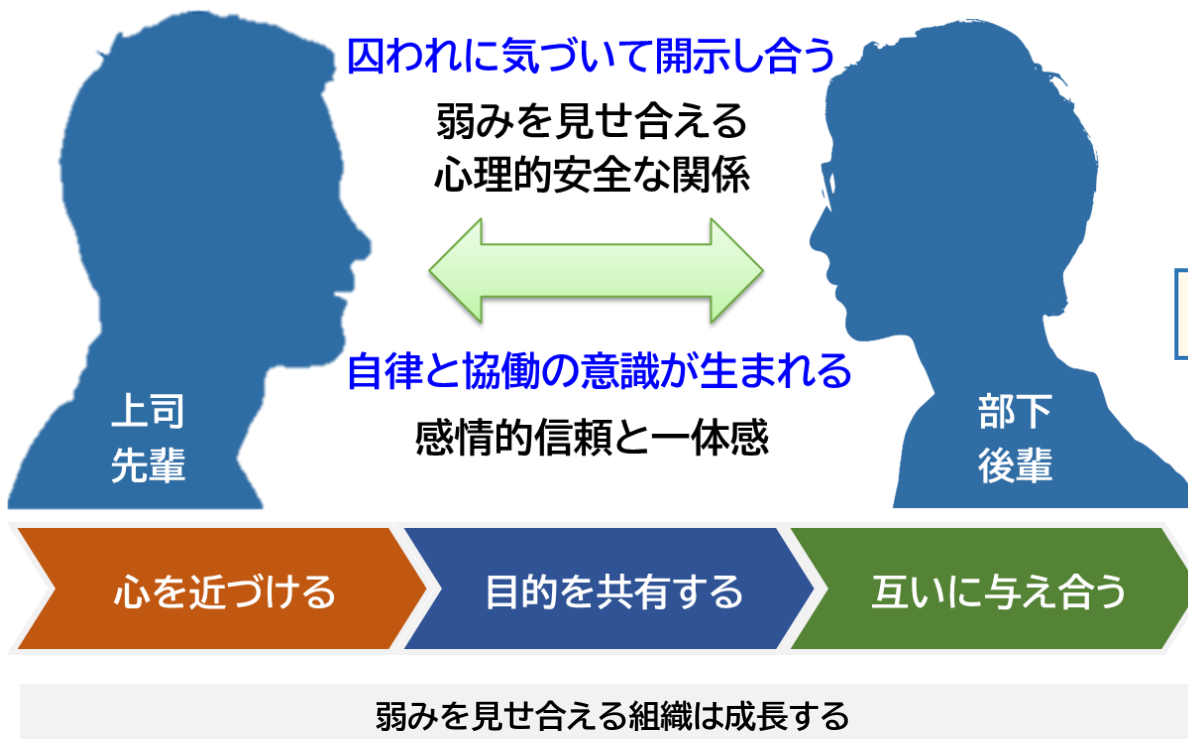
囚われと素晴らしい資質

人間は本質的に素晴らしい資質をもっているが、囚われによって歪められてしまい、根元的恐れと根元的欲求を強める。囚われは内面の深いところにあって、無意識に人を駆り立てる力となっており、防衛心理の原因(鎧)でもある。囚われに気づいて解放すれば、素晴らしい資質(隠れた才能)が出現し人間的に成長できる。

手段3:ぶっちゃけトークの実践で心理的安全な関係をつくり 互いに高め合う意識を生み出す

⑤弱みの開示が心理的安全な関係をつくり行動変容しやすい環境ができる。

- ◆エニアグラムを用いて互いの囚われについて話し合えば、**自然に弱みを開示し合え心理的安全な関係**が生まれる。
- ◆何でも言える感情的信頼と一体感が生まれ、**互いに高め合う自律と協働の意識**が生まれる。
- ◆人は環境に影響されるが、この対話は心理的安全な環境を自分たちで自らつくり出すことができる。



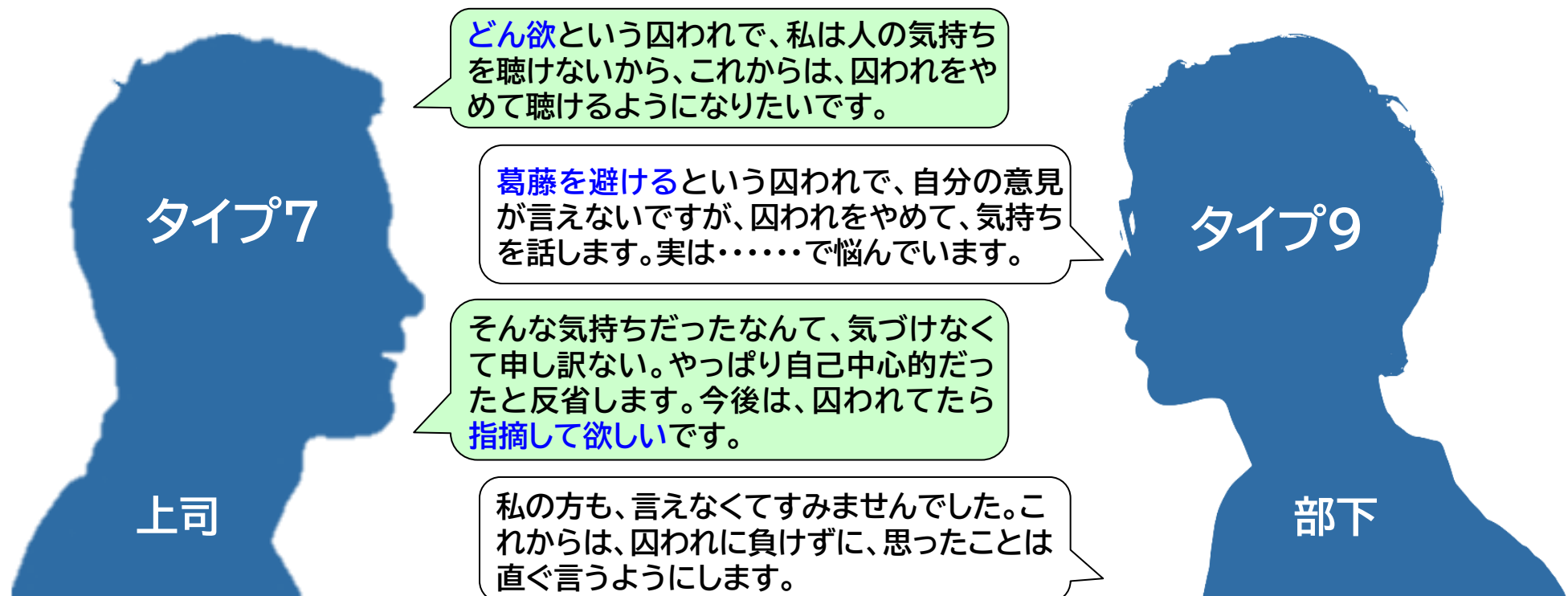
ピープルマネジメントが有効化し
リーダーシップを発揮できる

- ✓ 何でも言える感情的信頼が生まれる
- ✓ 双方向のフィードバックがし易くなる
- ✓ 刺激し合って共に成長する関係ができる
- ✓ 対人ストレスが減り成長環境が整う
- ✓ 個を生かす育成が可能になる
- ✓ 自律と協働のチーム基盤ができる
- ✓ 組織目的への思いが一つになる
- ✓ エンゲージメントが高まる

手段3:ぶっちゃけトークの例（タイプ7の上司とタイプ9の部下の場合）

⑥個を生かす育成方法を知り
育成行動に自信をもつ。

- ◆上司が弱みを開示して自分を変えようとする謙虚な姿勢が大きな影響力となる。
- ◆部下は自分の成長課題を言い易くなり、上司の姿勢に返報しようとして主体性を発揮する。
- ◆双方向のフィードバックが容易にでき、1on1ミーティングが有益なものになる。



～後輩にとって先輩は心理的環境であり、環境が良ければ人は才能を発揮する～

手段3:ぶっちゃけトーク用のワークシート（個人面談の前日までに提出する）

PDFに変換
して送る

PDFに変換して、毎回の個人面談の前日までにCAP総研に送ってください。preg@capsk.jp

相互成長対話シート

【注意】

原則重視で対話した後で、話し合った内容のまとめを書きましょう。
互いに心から共感・共有するまで、粘り強く何度も対話を続けよう。
対話する相手ごとに用紙をコピーして使いましょう。

対話期間	年 月 日～ 月 日	対話回数	回
自分 所属 役職		氏名	タイプ
相手 所属 役職		氏名	タイプ

1 心を近づける 《心を開いて話し合う》

- ・互いのタイプを確認する。
- ・自分が止めるべき囚われを話す。

- ・相手が止めるべき囚われを聴く。

- ・囚われの影響を内省し、互いに改めることを話し合う。
- ・囚われの意味と影響を理解し合う。
- ・囚われを止める価値や気持ちを理解し合う。

囚われの影響で起きている
内面的な弱みを話そう。

2 目的を共有する 《思いをひとつにする》

- ・作りたい関係を共有する。

- ・成し遂げたい目的を共有する。

- ・目的実現への思いを話し合う。
(囚われに影響されないようにする)

3 互いに与え合う 《刺激し合う》

- ・囚われを止めて、相手の成長になることを与える。
- ・囚われを止めて、自分の成長になることをもらう。
- ・協働して問題を解決する。

最終結果（何度も対話した後で、最終的な結果を書く）

- ・相手の意欲や行動の変化

- ・相手に残る課題

- ・自分の意欲や行動の変化

- ・自分に残る課題

手段4:『研修効果を生む4要素』を満たす活動で意識変革する

～この4要素を含まない研修は効果が出にくい～

⑦協力者と変われる環境によって成功体験できる。

必要な要素



- ① 変われない心理をメタ認知する。
 - ② 自分に合った行動変容方法に取り組む。
 - ③ 学習したことを現実の課題解決に活かす。
 - ④ 周りと協働して成長を支え合う。
- どれが欠けても効果は続かない。

①メタ認知

エニアグラムで判断行動を生む潜在心理をメタ認知し、自己流の判断が周囲に悪影響していると気づく。

②行動変容

エニアグラム活用の行動変容理論に基づいて自己変革に挑戦する。

③現実対応

学んだことを実践し、行動変容や現実の課題解決に活かす。

④協働感

成長課題を共有し、互いに刺激し合って成長を支え合う。

意識変革

行動を変えた効果を実感し、意識変革が起きる。

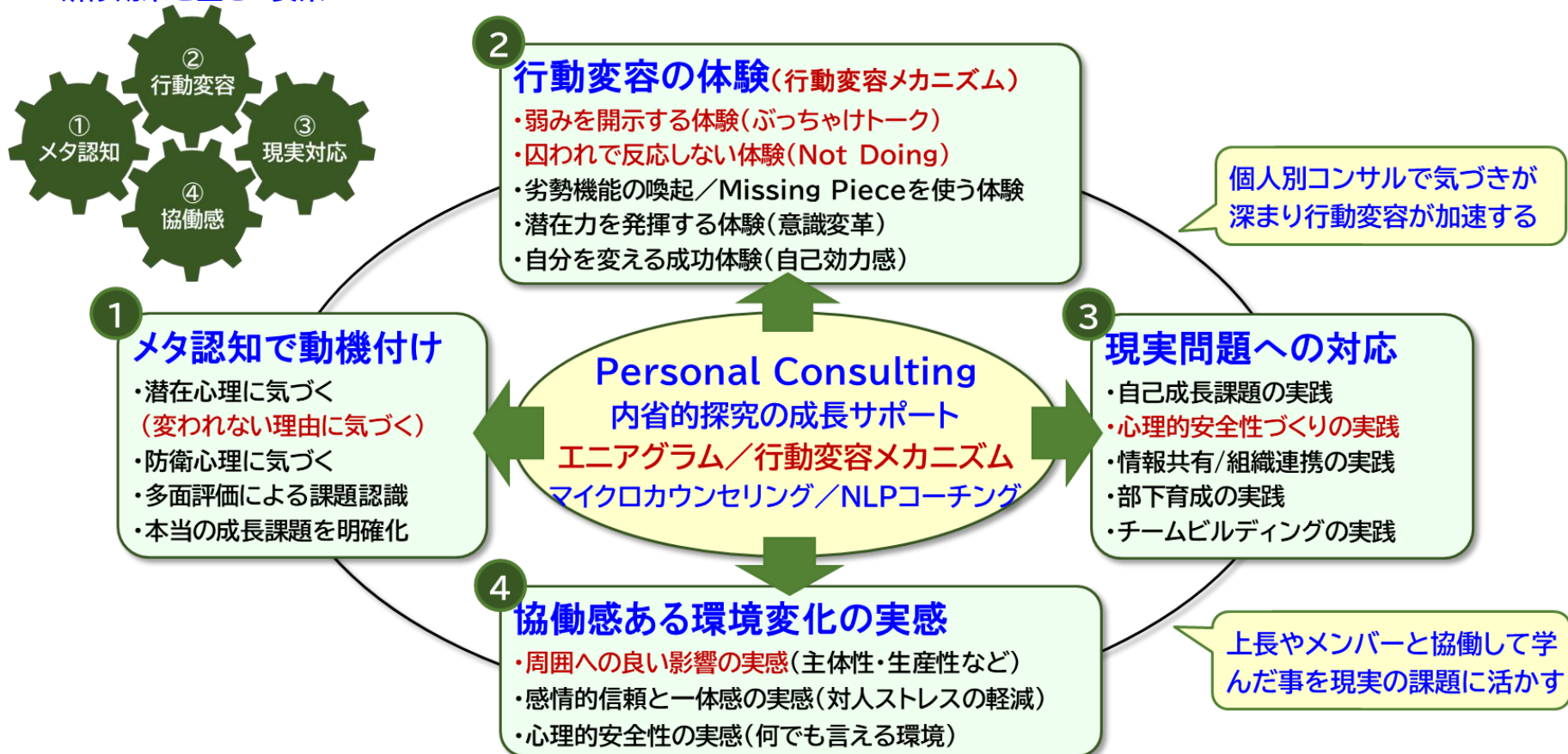
手段5: 実体験と個人面談フォロー(Personal Consulting)が 行動変容を加速させる

⑧学習→実践→個人面談フォローのプロセスが成長を加速し、行動変容の効果を実感することでマインドチェンジする。

◆上長やメンバーと協働し、学んだことを行動変容に活かしながら現実の育成支援や課題解決に活かす。

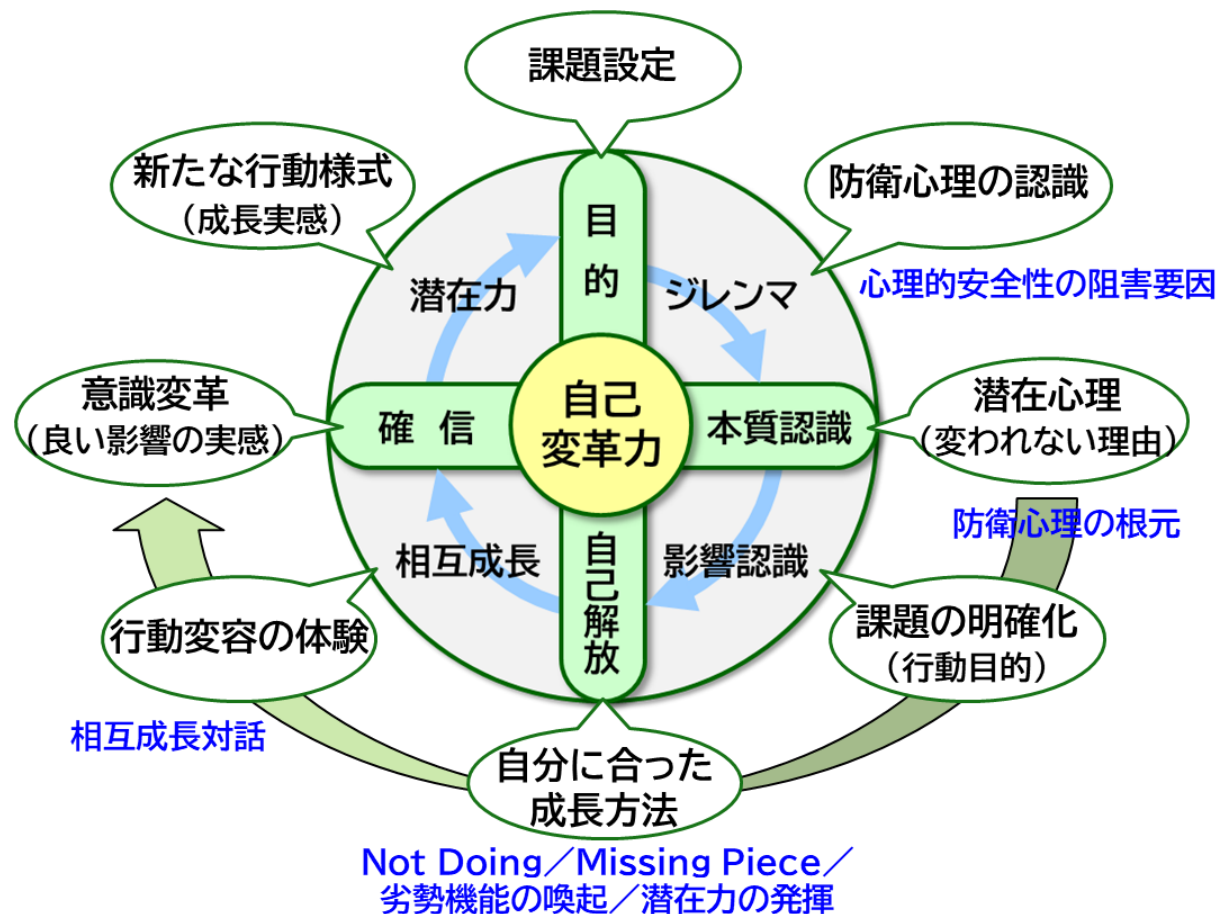
◆内省的探究による個人別コンサルを受け、内面への気づきが深まり行動変容が加速する。

研修効果を生む4要素

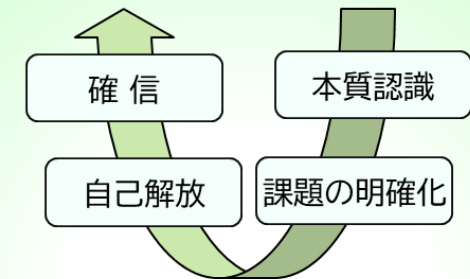


手段6：自己変革のスパイラルを成功体験しマインドチェンジが起きる

自己変革のスパイラルは、**人間的成長セオリー**に基づいて現実の課題に行動で応えながら自己変革に取り組み、新たな行動様式に確信をもつ行動変容プロセスである。研修はこのプロセスに沿って行われる。



人間的成長セオリー



【1】本質認識

無意識の動機(囚われ)が自分の判断行動の根元であり、その偏りが周囲にマイナス影響していることを認識する。

【2】課題の明確化

自分が行動変容できない内面的課題を深く認識し、自己成長、組織成長のためになすべき事を明確にする。

【3】自己解放

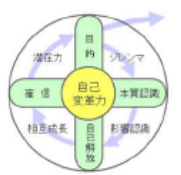
囚われの影響から判断しないように意識し、潜在的な才能を発揮することに挑戦する。

【4】確信

囚われで反応しない自己解放の効果を実感し、新しい行動パターン(潜在力)を確信する。

手段6: 自己変革のスパイラル ワークシートの記入例 (タイプ7)

上長コメントを記入した後で、PDFに変換して、発表会の2日前までにCAP総研まで送ってください。preq@capsk.jp



自己変革のスパイラル (発表用)

【注意】 ゆったりとした時間をもって、まだ知らない自分を探索し、自分の才能を発見しましょう。
過去にうまく行かなかったことを、またやろうとしないようにしましょう。

記入日 2023年 2月 9日
 所属 役職 氏名 タイプ 7

⑨ 行動の成果

自分の成長につながったことは何か

自分の意識をとめることで、相手のより深い思いや感情を引き出すことができたようになった。
組織の成長につながったことは何か

メンバーが自分の思いをしっかりと話してくれたことで、改めて組織として全員で向かっていく方向を確認できた

反省と今後の方針

話を聞いていなかった(誘導していた、聞いた気になっていた)
今行っている対話を続けていき、自発的に成長できる組織を作る

⑧ 潜在力

発揮できた自分の潜在力は何か(通常の長所や強みではない)

問題の本質を見抜く

⑦ 確信

相互成長行動の実行によって相手や周囲がどのように変わったか

話かけてくる頻度が増えた。自分の意見を話してくれるようになった。

自分と組織が相互成長するための新しい信念は何か

立ち止まる・振り返る・継続する

⑥ 相互成長

自己解放で決めたことを実行し、相互成長行動(心を近づけ、目的を共有し、互いに与え合う)をするには、いつ誰に何をするか(しているか)(詳細は相互成長対話シートに記載し、そのまとめをここに記入する)

グループのMGRと定期的に面談の時間を設けて話をしていくこと、1月から配下エンジニア全員との面談を開始。
1月11日から開始して2月末までに約100名との面談を継続実施中で面談にあたっての心構えは下記を意識している。

- 相手の話やすい空気作り
- 話は進まず、一旦最後まで聞く
- 気持ちの深堀と感謝

① 目的 (自分の思いを明確にする)

仕事上や役職としてではなく、人として成長するために、自分の何をどのように変えたいか

飽きっぽい、気ままな部分を、何事も継続して完遂する。
貪欲に自分の思い意見を貫くだけでなく、他者の意見や助言を聞き入れ自己中心的にならない。

組織が成長するために、組織の何をどのように変えたいか

受動的な体質を自ら発信して能動的に動いていける組織に育てていく。かつ決めたことは最後まで完遂させていく。

② ジレンマ (①の目的に対する現状を明確にする)

やるべきだが現実に出ていない事は何か

物事をすべて完遂出来ていない。(継続出来ていない)
受動的な体質から抜け出せない。

その問題を生んでいる自分の心の問題(意識の三悪)は何か
どんな気持ちになって、何を避けているか(回避)

めんどくさい、同じことを繰り返していくことを避ける
どんな気持ちになって、何を諦めているか(無力感)

続けていくことに飽きてしまう
どんな気持ちになって、何を思い込んでいるか(既成概念)

新しいことを考えることが正だ

③ 本質認識

あなたの囚われは何か

貪欲、気まま

問題に対処する時、囚われの影響で無意識にやりがちな行動は何か

違うことに気が移っていき、別の事をやる。自分のやりたいようにやる。

やるべきなのに、囚われの影響で出来ない行動は何か

継続していくこと、傾聴すること

④ 影響認識

あなたが無意識にやってしまう行動傾向は、仕事の進め方や人間関係にどんな悪影響を及ぼしているか

人の話を聞かないと思われ、意見を言わなくなる。
会話を誘導していく。

あなたが無意識にやってしまう行動傾向は、組織やメンバーの成長にどんな悪影響を及ぼしているか

何をやりたいのか、どうなりたいたのか、各人の思いが分からない。

⑤ 自己解放 (③と④に書いた囚われの影響を意識する)

囚われで反応しないためには、実際の行動として何をやるか
(弱みや短所を直す方法ではない)

囚われの気ままに反応しないために、思いを巡らせ未来のことを考えることをやる

囚われで反応しないためには、実際の行動として何を始めるか
(弱みや短所を直す方法ではない)

自分思考はいったん止めて、他者の助言や意見を受け入れる

自分合った成長方法

防衛心理

心理的安全性の阻害要因

潜在心理
(変わらない理由)

防衛心理の根元

課題の明確化
(行動目的)

新たな行動様式
(成長実感)

意識変革
(良い影響の実感)

行動変容の体験

【参考資料】

この研修は人が変わる条件を満たした手段をとる

変わらない理由をすべてクリアする

変わらない理由

- ☐ 変わらない心理が分からない
- ☐ 変わる必要を感じない
- ☐ 自分に合う方法が分からない
- ☐ 職場環境・人間関係に影響される
- ☐ 変えた成功体験がない

研修効果を生む4要素



前提条件

人が変わる7条件

- 1 真実の自分と向き合う
- 2 自分にメリットがある
- 3 目的が明確である
- 4 方法がシンプルである
- 5 協力者がいる
- 6 変われる環境がある
- 7 効果を実感できる

心理的に安全な環境

対人ストレスの最小化による
行動変容しやすい環境づくり

クルト・レヴィンの法則

$$B = f(P \cdot E)$$

人間性と環境を同時に変化させる

上長やメンバーからの支援と協力

研修手段

エニアグラムで
変わらない理由(潜在心理)に気づく

潜在心理の悪影響に気づく
本当の成長課題

行動変容メカニズムを活用した方法
で潜在能力を引き出す
メタ認知、囚われの解放、潜在力の発揮

ぶっちゃけトークの実践で
心理的安全な関係(環境)をつくる
行動変容しやすい環境ができる

メンバーと協働し、学習したことを
現実の課題解決に活かす
人間関係、情報共有、エンゲージメントなど

自分が変われば組織が変わる
成功体験でマインドチェンジする
一体感、信頼感、主体性、コミュニケーションなどが改善

人間性の変化

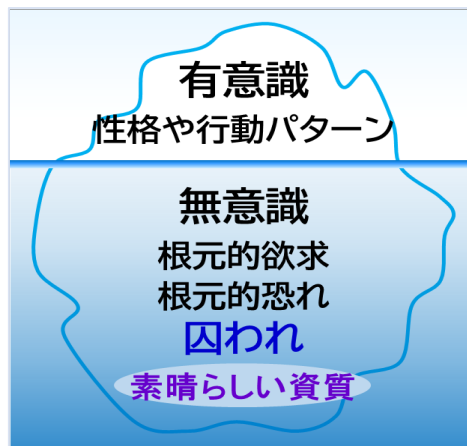
環境の変化

成功体験

協力者

講師による個人コンサル

エニアグラムを学ぶ価値



自己認識→自己成長
他者理解→協働性
多様性を尊重する
豊かな人間性

性格は自分の一部分
セルフコントロールできる

人間は命に関わる問題でもないことに拘る(囚われる)生き物です。
この拘りをやめれば多様性を尊重する豊かな人間性(隠れた才能)が発揮できます。
エニアグラムは、その道への気づきと具体的方法を教えてくれます。

1. 自己認識が深まり強みの濫用は弱みになると分かる。(職務能力≠対人能力)

自分の仕事は得意パターンでやっても構わないが、人と連携して行う仕事では得意パターンを使いすぎること(強みの濫用)が対人関係や人材育成上の弱みとなることが分かります。例えば、一方的すぎる、同調しすぎるなど。

2. 人間的成長の方法が具体化し自己効力感が高まる。(性格は自分の一部分)

顕在力(得意パターン)を緩めれば、潜在力(隠れた才能)が発揮できると分かり、自分を成長させる方法が具体的にになります。性格は自分の一部分と分かり、人間的な幅が広がり自分の可能性を感じられ自己効力感が高まります。

3. 人間関係が深まり協働性が高まる。

性格、考え方、行動パターンの違いがどうして起きるのか、内面心理を理解し合えるから人間関係が深まります。対人ストレスが減って情報共有やコミュニケーションが活発になり、チームの協働性が高まります。

4. 心理的安全性が生まれエンゲージメントが高まる。

協働する喜びと弱みを話せる感情的信頼が生まれ、心理的に安全な関係ができてエンゲージメントが高まります。組織へのコミットメントが強くなり主体的な貢献意欲が上がります。

5. 自分が変われば組織が変わるという真の影響力をもつ。(特にリーダーは必須)

周りの人たちはあなたの弱みを知っています。故に、弱みを開示して自己改革に取り組み、その真摯な姿勢が周りの人の心を動かし、自律性や主体性などをより強く持つようになります。人は、その人の生き方に影響されるからです。

6. 個を生かす育成ができる。(特にリーダーは必須)

性格タイプ毎に自己認識と隠れた才能を伸ばす精神支援ができ、個性に合った育成ができます。自由に話せる環境を提供すれば、誰でもがもっている素晴らしい才能(潜在能力)を発揮してチャレンジします。

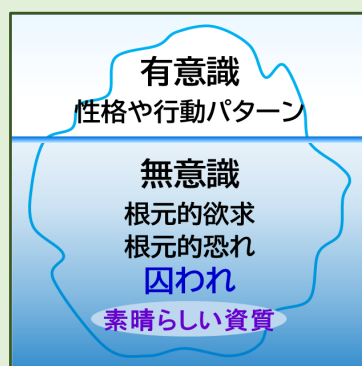
自分が人より欠陥があるという思い込みを手放す。
感情を鎮め、現実的に考え、实际的に地道に取り組む。



エニアグラムは人材育成の万能薬

多様性を尊重する豊かな人間性を育み、多くの恩恵を与えてくれる

人間性(性格・価値観・行動傾向)は容易に改善できない問題であり、人材育成や組織開発の盲点と言えるが、人間の心理を解明しているエニアグラムが様々な人間性の問題に答をくれる。



自己認識→自己成長
他者理解→協働性
多様性を尊重する
豊かな人間性

豊かな人間性による多くの恩恵

1. 深い自己認識と潜在能力の発揮で人間的に成長できる。
2. 思考の偏りが減り状況判断が適切にできる。
3. 自分に合ったリーダーシップ・スタイルに自信がもてる。
4. 1on1ミーティングが効果的になり個を生かす育成ができる。
5. 人間関係がスムーズになりコミュニケーションが活性化する。
6. パワハラ、マイクロマネジメントなどを防止できる。
7. マネジメントが適正になり部下の主体性が上がる。
8. オープンなムードができチームパフォーマンスが上がる。
9. 変革への抵抗が減りイノベーションが進む。
10. 共に成長する関係が若手の早期退職を防止する。
11. 心理的安全性が生まれエンゲージメントが高まる。
12. 対人ストレスが減りモチベーションが上がる。
13. 多様性を活かして人的資本経営のコアを実現する。

様々な応用例

9タイプの自己成長

自分の行動パターンの根元を認識し、潜在能力を発揮する具体的な方法が分かる。思考の偏りをなくして適切な判断ができる。

9タイプのリーダーシップ

自分のタイプに適したリーダーシップの在り方が分かる。自分なりのリーダーシップ・スタイルに自信ができ自己効力感が高まる。

9タイプの1on1対話

弱みを開示し合えて心理的安全性を高め、何でも言い合える信頼関係を築ける。自分と部下の違いを相互理解し合い、個性とタイプに合った育成方法が分かる。

9タイプの人間関係

互いの性格、価値観、考え方の違いを相互理解し合える。対人ストレスが減り互いの得意を活かして相乗効果を発揮しやすくなる。

早期退職の防止

多様な価値観をもつ若手にマッチした接し方ができる。共に成長する関係ができ、先輩のイキイキした姿がロールモデルとなる。

組織の変革推進

変われない心理の根元をメタ認知できるため、変革への抑止力が解放される。無意識の暗黙知を共有してイノベーションが始まる。

オープンなチームづくり

メンバー同士が内面心理まで含めた相互理解を深める。故に、本音が飛び交うオープンなミーティングになり、チームの協働性が高まる。

マネジメントのやりすぎ症候群対策

パワハラ、マイクロマネジメント、アンガーマネジメントなど、よくある管理職の問題を解決できる。管理職になると自分の得意をついやりすぎてしまう傾向に気づける。

本資料に関しまして、ご不明な点などございましたら、
下記の間合わせ先までお気軽にお申し付け下さいま
すようお願い申し上げます。

お問い合わせ先

株式会社CAP総研

〒102-0075 東京都千代田区三番町28-6 グラン三番町ビル1F

TEL: 03-6272-9370 FAX: 03-6272-9371

E-mail: hige@capsk.jp URL: <https://www.capsk.jp/>

